

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

Louise Moqvist berpendapat bahwa *“competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work”*.

Kompetensi menurut training agency sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa *“a competence is a description of something which a person mhi works in a given occupational area should be able to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate”¹*.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk

¹E. Mulyasa. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, Bandung Remaja Rosda Karya. 2004. h, 25

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Spencer and Spencer menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”.² Artinya bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Dari penjelasan di atas Spencer berpendapat bahwa kompetensi di samping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

b. Pengertian Manajerial

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* sinonim *to hand* berarti mengurus, *to control* (memeriksa), *to guide* berarti memimpin. Sedangkan secara terminologi manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.³

”*Management is an art and a science*”. Manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Manajemen dikatakan sebagai seni karena untuk melaksanakan pekerjaan perlu melalui orang-orang (*the art is gettings done through people*). Manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan,

²Syaiful Sagala. *Kemampuan Profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung. Alfabeta. Cet. III. h, 8

³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013,h. 1

pengetahuan teknis dan komunikasi. Sedangkan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Hook dalam Iqbal Barlian manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer.⁴

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip Nanang Fattah manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting thing done through people*).⁵ Hal senada juga diungkapkan Henry M. Bottinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan 3 unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi.⁶

Menurut Harold Kontz dan Cril O'Donnel yang dikutip Nur Zazin manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, yaitu manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain meliputi: perencanaan, penempatan, penggerakan, dan pengendalian,⁷ Menurut Oey Liang Lee yang dikutip Nur Zazin manajemen diartikan sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengontrolan atas *human and natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.⁸

⁴ Iqbal Barlian, *Manajemen Berbasis sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Erlangga, Palembang, 2012, h. 32

⁵ Nanang Fattah, *Op. cit.*, h. 3

⁶ *Ibid*, h. 3

⁷ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2011, h. 27-28

⁸ *Ibid*, h. 28

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296 Tahun 1996 Kepala Madrasah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan madrasah.⁹ Kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.¹⁰ Pengertian lain kepala madrasah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang (guru) yang memimpin suatu madrasah, guru, madrasah.¹¹ Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepala madrasah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

⁹ Sutomo, *Manajemen Sekolah*, UPT MKK Universitas Negeri Semarang, Semarang, 2009, h. . 97

¹¹ Departemen P & K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1998, h. .

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pencapaian tujuan madrasah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala madrasah bertindak selaku seorang manajer.

Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala madrasah, ketua madrasah tinggi, direktor *ma'had*, maupun kiai pesantren, harus menyadari bahwa mereka adalah agen perubahan yang memiliki multi peran yaitu:¹²

- 1) Sebagai *catalyst*, agen perubahan berperan untuk menyakinkan orang lain akan perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- 2) Sebagai *solution givers*, agen perubahan berperan untuk mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan.
- 3) Sebagai *process helpers*, agen perubahan berperan untuk membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan di antara pihak-pihak terkait.
- 4) Sebagai *resources linkers*, agen perubahan berperan untuk menghubungkan dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan.

Oleh karena multi peran yang dimiliki itulah, manajer lembaga pendidikan Islam memiliki pengaruh yang paling besar terhadap perubahan yang dilancarkan, dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan, apalagi menjadi obyek perubahan. Namun, dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggungjawab yang paling besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggungjawab paling besar memiliki resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan

¹² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang, 2007, h. 220

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

baik. Namun, jika amanah diemban dengan penuh tanggungjawab, maka akan ada manfaat dan maslahat yang besar pula.¹³

Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan¹⁴.

Kata manajemen menurut Mochtar Effendy berasal dari bahasa Inggris, yakni dari kata kerja *to manage* yang bersinonim dengan kata *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa dan *to guide* yang berarti memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing¹⁵.

Sedangkan pengertian manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah : *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and then seing that they do tersebut in the bestand cheapest way* Fridreck Taylor W. Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mangawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik- baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

¹³*Ibid.*, h. 221

¹⁴Ulbert Silalahi, M.A., *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2002. h, 135

¹⁵Effendy, Mochtar, *Manajemen : Suatu pendekatan berdasarkan ajaran islam*, Jakarta: Bharatara karya aksara, 1986. h, 96

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dimek menyebutkan bahwa : *management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with to which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and without waste, in the process of getting there*. Sedangkan Mondy, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai *“the process of getting thing done through the effort of other people”*.

Manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan- kekuatan apa yang harus dijalankan, dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya.

Malayu S. P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu¹⁶.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan secara fektifdan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara ektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan

¹⁶Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian Masalah*. Jakarta. Toko Gunung Agung. 2001. h. 2

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

terintegrasi dalam memanfaatkan unsur- unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan¹⁷

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan¹⁸:

- 1) Perencanaan (*planning*): *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting*
- 2) Pengorganisasian (*organizing*): *Structuring, Assembling Resources, Staffing*
- 3) Penggerakan (*directing*): *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Motivating*
- 4) Pengawasan (*controlling*): *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya. Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumberdaya yang terkait dan

¹⁷Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2001. h, 3

¹⁸Soetopo, Hendyat, Dan Wasti Sumanto, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta, Bina Aksara, 1988, h, 14

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

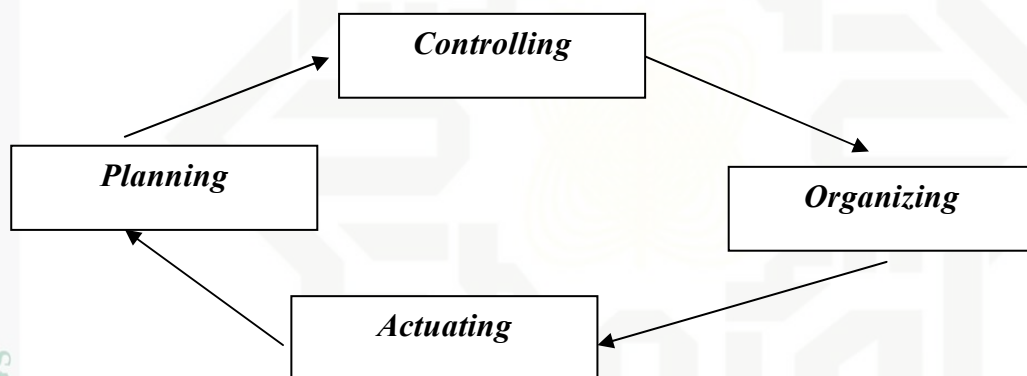
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut.

Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifan dan keefisiennya. Hasilnya merupakan *feedback* yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya. Secara visual siklus proses kegiatan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1

Siklus Kegiatan Manajemen

Dengan yang lain. Kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja¹⁹.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumberdaya, situasi, dan kondisi yang ada dalam Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala madrasah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya madrasah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di madrasah. Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala madrasah bertugas untuk membangun manajemen madrasah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan madrasah²⁰.

Sementara itu, menurut pendapat Sanusi dalam Akhmad Sudrajat²¹ menjelaskan bahwa:

“Perubahan dalam peranan dan fungsi madrasah dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional-konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada madrasah, khususnya

¹⁹ Soetopo, Hendyat, Dan Wasti Sumanto, *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta, Bina Aksara, 1988, h, 5

²⁰ Akhmad Sudrajat. 2008. *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.

²¹ *Ibid.*, h, 6

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada administrator madrasah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga madrasah melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru”.

Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa kepala madrasah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi.

Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu: (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di madrasah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf madrasah lainnya; (3) kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

guru-guru serta segenap staf madrasah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha madrasah untuk mencapai tujuan-tujuan madrasah itu sebaik-baiknya²².

Diantara tugas dan fungsi seorang kepala madrasah/madrasah adalah kepala madrasah sebagai seorang manajer. A. F Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu: (1) bekerja dan dengan melalui orang lain; (2) dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan; (3) bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan; (4) berfikir secara realistik dan konseptual; (5) adalah juru penengah; (6) adalah seorang politis; (7) adalah seorang diplomat; (8) mengambil keputusan yang sulit²³.

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun, termasuk kepala madrasah Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme

²² *Ibid.*,

²³ Stoner J.A.F. and Freeman R.E. Management (5th edition), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International Editions. 1982, h, 8-13

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

guru melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan daorongan dan kesempatan bagi guru untuk meningkatkan profesinya.

Menurut Mulyasa ada beberapa strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagai berikut:

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala madrasah harus mau mendayagunakan seluruh seluruh sumber daya madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala madrasah harus mampu bekerja melalui orang lain / wakil-wakilnya.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala madrasah harus bersikap demokratis dan memberi kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif). Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas (E.Mulyasa, 2007: 103).

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengevaluasi seluruh kegiatan madrasah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat²⁴.

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional, kepala madrasah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumberdaya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasahnyanya.

Adapun penjelasan mengenai unsur atau fungsi/kegiatan dari manajemen adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*planning*)

Planning atau perencanaan adalah keseluruhan proses dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan²⁵. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan,

²⁴Burhanudin, *ANalisis Administrasi Manajemen Publik dan Kepemimpinan Publik*. Jakarta, Bumi Aksara. 1994: 29

²⁵AW. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*, (PT Bina Aksara, Jakarta: 1987), h. 33

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala madrasah sebagai top management di madrasah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, guru dan kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan²⁶.

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan, al-Qur'an mengajarkan kepada manusia dalam surat al- Hajj ayat 77 yang berbunyi:

وَأَنَّ السَّاعَةَ آتِيَةٌ لَا رَيْبَ فِيهَا وَأَنَّ اللَّهَ يَبْعَثُ مَنْ فِي الْقُبُورِ

Artinya : Dan sesungguhnya hari kiamat itu pastilah datang, tak ada keraguan padanya; dan bahwasanya Allah membangkitkan semua orang di dalam kubur. (Al-Hajj: 7).

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer untuk menentukan sikap adil dan bijaksana dalam proses perencanaan pendidikan.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٥٦﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat*

²⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung Remaja Rosda Karya 1998, h. 107

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (An-Nahl: 90).

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya²⁷.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi madrasah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan.

Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil (Stephen R. Robbins, 2003:5).

Wujud dari pelaksanaan organizing ini adalah tampaknya kesatuan yang

²⁷Uber. *Op. Cit* h. 170

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses organizing yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi²⁸.

Firman Allah dalam surat Ali Imron ayat 103:

وَاَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ (١٠٣)

Artinya : *Dan berpegang teguhlah kamu semua kepada tali Allah (agama Allah), dan janganlah kamu bercerai berai..... (Ali- Imran: 103).*

Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, percekocokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah dalam surat Al-Anfal ayat 46: dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu

Artinya : *Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (Al-Anfal : 46)*

3) Penggerakan/pengembangan (*actuating*)

Actuating adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan

²⁸ Jawahir Tanthowi, Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an, (Pustaka al-Husna, Jakarta: 1983), h. 71.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perencanaan dan pola organisasi.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading* dan *coordinating* (Jawahir Tanthowi, 1983: 71)²⁹.

Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan member motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Bimbingan menurut Hadari Nawawi adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara *structural* maupun *fungsional*, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan³⁰.

Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan unsure manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/karyawannya³¹.

Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

²⁹ *Ibid.*,

³⁰ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (PT Gunung Agung, Jakarta: 1983), h. 74.

³¹ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Kansius, 1984. h. 4

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Memperlakukan para pegawai (guru) dengan sebaik-baiknya;
- b) Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
- c) Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya;
- d) Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
- e) Mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.;
- f) Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;
- g) Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya³².

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk actuating ini. Allah berfirman dalam Surat al-Kahfi Ayat 2:

فَيَمَّا لَيُنْذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

Artinya : Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal sholeh, bahwa mereka akan mendapat pahala yang baik. (Al-Kahfi:2).

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan

³² Nunung Chomzanah dan Atingtedjasutisna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Penerbit Armico, 1994). h, 56

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya.

4) Pengawasan/evaluasi (*controlling and evaluating*),

Pengawasan dan evaluasi dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerja sama antara guru, kepala madrasah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu (1) menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan³³.

Menurut Onong Uchjana Efendy evaluasi adalah tahap terakhir setelah tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam beberapa hal, evaluasi memiliki karakteristik pengukuran dan penilaian, apakah kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu pengukuran (*measurement*) atau penilaian (*evaluation*) terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh organisasi

³³Ngalim Purwanto, *Op. Cit.* h. 106

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang biasa dilakukan pada pertengahan, akhir bulan atau tahun. Terdapat suatu perbedaan antara pengukuran dan penilaian dalam suatu obyek dilakukan dalam suatu evaluasi³⁴.

Pengukuran (*measurement*) adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, dan pengukuran ini bersifat kuantitatif. Sedangkan penilaian (*evaluation*) adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk, dan penilaian bersifat kualitatif. Mengadakan penilaian meliputi dua langkah tersebut, yaitu mengukur dan menilai³⁵.

Adapun unsur-unsur pokok dalam suatu evaluasi yaitu: adanya obyek yang mau dievaluasi, adanya tujuan pelaksanaan evaluasi, adanya alat pengukuran (standar pengukuran/ perbandingan), adanya hasil evaluasi apakah bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Kualitatif artinya adalah hasil tersebut tidak bisa diukur secara statistik, melainkan diukur melalui pengalaman dan perbandingan nyata. Sedangkan kuantitatif maksudnya adalah hasil dalam suatu pelaksanaan evaluasi pedoman yang dijadikan sebagai suatu prinsip dalam evaluasi. Sebagaimana disabdakan oleh Nabi Muhammad SAW:

Artinya: *Periksalah dirimu sebellum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat atas kerja orang lain.* (Al Hadits)

Hadits tersebut memberikan anjuran kepada setiap pemimpin organisasi maupun para stafnya untuk tidak saling menyalahkan terhadap suatu kelompok atau orang lain, melainkan berusaha untuk berubah ke arah yang

³⁴ Onong Uchjana Efendy, *Human Relation dan Public Relation*, (Bandung: Mandar Maju, 1993), h. 131

³⁵ Suharsimi Arikunto, *Op. Cit.* h, 3

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lebih baik secara bersama-sama.

Selanjutnya al-Qur'an juga menyatakan mengenai proses evaluasi dalam Surah Al-Shaf ayat 2-3: dapat diukur berdasarkan angka-angka atau statistik. Dari pengertian tersebut di atas, maka akan dapat diketahui mengenai tujuan dan fungsi dari evaluasi tersebut. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui implikasi suatu lembaga pendidikan terhadap publik/khalayak dalam berbagai hal. Sedangkan fungsi dari evaluasi di berbagai lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yaitu evaluasi berfungsi selektif, evaluasi berfungsi diagnostik dan evaluasi berfungsi sebagai pengukuran keberhasilan.

Mengingat pentingnya evaluasi dalam suatu organisasi, maka Islam sebagai suatu agama yang komprehensif memberikan pedoman-

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat. Amat besarlah kebencian di sisi Allah, bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan (Q. S. AS-Shof : 2-3).*

c. Bentuk-bentuk kompetensi manajerial kepala Madrasah

Manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “manage” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif³⁶.

Dalam konteks manajerial madrasah maka seorang kepala madrasah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut : (1) menyusun

³⁶ Departemen Pendidikan Nasional. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. (Jakarta: 2002). h, 126

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perencanaan madrasah /madrasah untuk berbagai tingkatan. perencanaan (2) mengembangkan organisasi madrasah /madrasah sesuai kebutuhan (3) memimpin madrasah /madrasah dalam rangka pendayaagunaan sumber daya madrasah / madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah /madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif (5) menciptakan budaya dan iklim madrasah /madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik (6) mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal (7) mengelola sarana dan prasarana madrasah /madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima (8) mengelola hubungan madrasah /madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik barn dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional (11) mengelola keuangan madrasah /madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien (12) mengelola ketatausahaan madrasah /madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah /madrasah (13) mengelola unit layanan khusus madrasah /madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah /madrasah (14) mengelola sistem informasi madrasah /madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah /madrasah (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah /madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.³⁷

Manajemen pendidikan dimaknai sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan ³⁸.Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut . Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen (Sudibyo:2008). Bagaimana sumberdaya direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial.

Sedangkan Ricard (1975:168) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai upaya seseorang untuk mengarahkan, dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan. Dalam kontek ini selain ditekankan pada pencapaian fungsi-fungsi manajemen dan hasil yang dapat diukur dengan jelas, oleh karena itu tujuan harus dirumuskan dengan jelas dalam suatu ukurfan yang dapat dihitug sehingga jelas perbandingannya anatar perencanaan dengan hasil yang dicapai

³⁷ Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah

³⁸ Made Sidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (PT. Bina Aksara, Jakarta:1999), h.4

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

atas dasar perencanaan. Dengan kata lain manajemen membutuhkan suatu standar sebagai ukuran keberhasilan.

Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya³⁹.

Kompetensi manajerial ini harus dipahami secara lebih luas, misalnya dalam perencanaan seorang kepala madrasah harus menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan madrasah, baik perencanaan yang strategis, perencanaan yang operasional, perencanaan tahunan, perencanaan kebutuhan dan anggaran madrasah. Penyusunan perencanaan ini juga meliputi perencanaan operasional, perencanaan strategis dengan memegang teguh prinsip perencanaan yang baik.

Dalam hal pengembangan organisasi juga dikatakan bahwa kepala madrasah harus menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam mengembangkan organisasi madrasah, prinsip efisiensi dan efektifitas pengembangan harus diutamakan.

AB Susanto menyebutkan bahwa manajerial yang sukses menampilkan hal berikut : (1) Manajemen harus mampu mengkritisi diri sendiri, mampu mengakui, menerima, serta belajar dari kesalahan masa lalu, (2) Mendorong konfrontasi yang terbuka maupun konstruktif dan dipandang sebagai sebuah metode pemecahan masalah (3) Keputusan dengan konsensus, keputusan

³⁹Oteng Sutrisno, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori dan Praktek Profesional*. Bandung Aksara. 1985. h, 15

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bersama yang dibuat harus didukung sepenuhnya., posisi dalam organisasi tidak menjamin kualitas ide (4) manajemen yang terbuka dan berlaku sesuai dengan etika dengan mengatakan hal yang sebenarnya dan memberikan perlakuan yang sama bagi setiap karyawannya (5) percaya pada prinsip kerja keras, dimana produktifitas yang tinggi adalah sesuatu yang dibanggakan, memiliki komitmen jangka panjang, jika terjadi masalah dengan karir pengunduran diri lebih baik daripada pemberhentian.⁴⁰

Berdasar uraian diatas maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien.

Seorang kepala madrasah sangat penting memiliki pengetahuan kekepalamadrasah sebab implementasi tugas pokok dan fungsi kepala madrasah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala madrasah ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kepala madrasah⁴¹.

Merujuk pada pemikiran Rich ada lima ranah pengetahuan yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu pengetahuan praktis, intelektual, smaal talk, pengetahuan spiritual dan pengetahuan yang tidak diketahui. Penguasaan

⁴⁰ A.B.Susanto, Himawan Wijarnako. Power Branding:Membangun Merek Unggul dan Organisasi Pendukungnya. Quantum Bisnis&Manajemen. Jakarta. 2004.

⁴¹Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h.28

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengetahuan ini sangat esensial dalam implementasi manajemen di madrasah . Penelitian Hunter menyimpulkan bahwa pengetahuan akan pekerjaan mempunyai korelasi yang tinggi terhadap prestasi kerja dan kemampuan kerja memiliki korelasi yang tinggi terhadap prestasi kerja.

Pentingnya manajemen kekepalamadrassahan menurut Sudarwin Danim dan Suparno dikarenakan pelaksanaan manajemen madrasah baik yang konvensional maupun yang menggunakan pendekatan berbasis madrasah , akan dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dia dituntut mampu mensinergikan seluruh komponen dan potensi madrasah dan lingkungan sekitar agar tercipta kerjasama untuk memajukan madrasah . Istilah kekepalamadrassahan bermakna segala seluk beluk yang berkaitan dengan tugas kepala madrasah. Perilaku kepala madrasah tercermin dari kristalisasi interaksi antara fungsi organik manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi) dengan fungsi substantif, yaitu akademik, ketenagaan, keuangan, fasilitas, kehumasan, pelayanan kusus, dan sebagainya. Fungsi organik manajemen merupakan roda gigi dalam menjalankan fungsi substansi. Interaksi sinergis keduanya melahirkan sosok perilaku kekepalamadrassahan ideal, yaitu mampu membawa organisasi madrasah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁴²

⁴²*Ibid.*,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Pengawas Madrasah

a. Pengertian

Menurut Peraturan Pemerintah 74 tahun 2008, Pengawas madrasah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas madrasah.

Kewajiban dan tugas pokoknya adalah melaksanakan kegiatan kepengawasan di madrasah binaannya, baik bagi kepengawasan manajerial, maupun kepengawasan akademik⁴³.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan.⁴⁴

Selanjutnya Burhanuddin mengartikan pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran⁴⁵.

Pengawasan identik dengan supervisi, menurut Good Carter dalam Suhertian mengartikan bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas madrasah dalam memimpin dan membimbing guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan-jabatan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan

⁴³Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

⁴⁴Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas*, Jakarta: Depdiknas. 2006.h 5

⁴⁵Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004.h. 284

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran⁴⁶.

Selanjutnya Syaiful dalam bukunya supervisi pembelajaran mengartikan supervisi mempunyai arti khusus yaitu “membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu baik personel maupun lembaga. Dalam dunia pendidikan memandang guru sebagai bagian penting dari manajemen yang diharapkan melaksanakan tugas sesuai fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan terukur”⁴⁷.

Dari beberapa pengertian yang penulis sebutkan diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan atau supervisi erat kaitanya dengan kegiatan membimbing, membina, memonitoring dan member pelayanan dalam membantu guru terhadap kegiatan proses pembelajaran agar tetap berjalan seperti yang diharapkan.

Kepengawasan manajerial dan kepengawasan akademik merupakan penerapan standar nasional pendidikan, yaitu serangkaian proses meningkatkan penjaminan mutu pendidikan nasional. Tujuannya dalam rangka mencerdaskan kehidupan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, agar dapat bersaing secara kompetitif dalam percaturan dinamika kehidupan, baik secara lokal, regional, dan bahkan internasional.

Ada pun standar nasional pendidikan itu sudah tercantum dalam Peraturan Pemerintah republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, yang meliputi yaitu; standar isi, standar proses, standar kompetensi

⁴⁶Suhertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta. Reneka Cipta. 2000.h,18

⁴⁷Syaiful Segala. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta. 2010. h 90

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Ke delapan standar pendidikan ini merupakan acuan dan titik tolak untuk menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di tiap-tiap unit pendidikan, yang bernama madrasah di masing-masing tingkat dan jenjangnya⁴⁸.

Kepengawasan dalam pendidikan merupakan keniscayaan, sebagaimana diamanahi dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 15 ayat 4 dinyatakan bahwa pengawas madrasah harus melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Pengawasan madrasah juga bagian yang tak terpisahkan dalam suatu proses pendidikan secara keseluruhan. Sebab kepengawasan madrasah pada intinya berperan aktif dalam mengawal proses pendidikan, agar sesuai dengan kaidah-kaidah pendidikan dan perencanaan di dalamnya.

Untuk melaksanakan peran aktif yang dilakukan dalam kepengawasan itu, yaitu dalam hal ini pengawas madrasah, wajib memiliki program kepengawasan yang sistematis, terpadu, dan terarah sesuai dengan bidang tugas yang diemban dan yang akan dilakukannya.

b. Tugas Pokok Pengawas Madrasah

Tugas pokok pengawas madrasah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok

⁴⁸Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

- 1) Melakukan pembinaan pengembangan kualitas madrasah, kinerja kepala madrasah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf madrasah,
- 2) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program madrasah beserta pengembangannya,
- 3) Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan madrasah secara kolaboratif dengan stakeholder madrasah.

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas madrasah dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas madrasah yang meliputi:

- 1) Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di madrasah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA.
- 2) Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan⁴⁹.

⁴⁹Keputusan Menteri Pendaya-gunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 118/1996, tanggal 30 Oktober 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tugas pokok yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala madrasah dan seluruh staf madrasah dalam pengelolaan madrasah atau penyelenggaraan pendidikan di madrasah untuk meningkatkan kinerja madrasah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Sedangkan wewenang yang diberikan kepada pengawas madrasah meliputi: (1) memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi, (2) menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, (3) menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan. Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan. Namun demikian pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala madrasah dan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan madrasah yang telah ditetapkan kepala madrasah.

Berdasarkan kedua tugas pokok di atas maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada madrasah yang dibinanya.
- 2) Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
- 3) Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan madrasah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
- 4) Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi madrasah.
- 5) Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa.
- 6) Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di madrasah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah.
- 7) Menyusun laporan hasil pengawasan di madrasah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Madrasah dan stakeholder lainnya.
- 8) Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh madrasah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan menyebarluaskan sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 9) Memberikan bahan penilaian kepada madrasah dalam rangka akreditasi madrasah.
- 10) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak madrasah dalam memecahkan masalah yang dihadapi madrasah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas maka tugas pengawas mencakup: (1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating* (mengkoordinir) dan (6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut (Ofsted, 2003).

Tugas pokok *inspecting* (mensupervisi) meliputi tugas mensupervisi kinerja kepala madrasah, kinerja guru, kinerja staf madrasah, pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, ketersediaan dan pemanfaatan sumberdaya, manajemen madrasah, dan aspek lainnya seperti: keputusan moral, pendidikan moral, kerjasama dengan masyarakat.

Tugas pokok *advising* (memberi advis/nasehat) meliputi advis mengenai madrasah sebagai sistem, memberi advis kepada guru tentang pembelajaran yang efektif, memberi advis kepada kepala madrasah dalam mengelola pendidikan, memberi advis kepada tim kerja dan staf madrasah dalam meningkatkan kinerja madrasah, memberi advis kepada orang tua siswa dan komite madrasah terutama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tugas pokok *monitoring*/pemantauan meliputi tugas: memantau penjaminan/ standard mutu pendidikan, memantau penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf madrasah, memantau hubungan madrasah dengan masyarakat, memantau data statistik kemajuan madrasah, memantau program-program pengembangan madrasah.

Tugas pokok *reporting* meliputi tugas: melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi dan/atau Nasional, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke masyarakat publik, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke madrasah binaannya.

Tugas pokok *coordinating* meliputi tugas: mengkoordinir sumber-sumber daya madrasah baik sumber daya manusia, material, financial dll, mengkoordinir kegiatan antar madrasah, mengkoordinir kegiatan preservice dan in service training bagi Kepala Madrasah, guru dan staf madrasah lainnya, mengkoordinir personil stakeholder yang lain, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan inovasi madrasah.

Tugas pokok *performing leadership*/memimpin meliputi tugas: memimpin pengembangan kualitas SDM di madrasah binaannya, memimpin pengembangan inovasi madrasah, partisipasi dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di kabupaten/kota, partisipasi pada seleksi calon kepala madrasah/calon pengawas, partisipasi dalam akreditasi madrasah,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

partisipasi dalam merekrut personal untuk proyek atau program-program khusus pengembangan mutu madrasah, partisipasi dalam mengelola konflik di madrasah dengan win-win solution dan partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal madrasah maupun dari masyarakat. Itu semua dilakukan guna mewujudkan kelima tugas pokok di atas.

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: (1) penilai, (2) peneliti, (3) pengembang, (4) pelopor/inovator, (5) motivator, (6) konsultan, dan (7) kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah binaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau supervisor akademik yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek teknis pendidikan dan pembelajaran, dan supervisor manajerial yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek manajemen madrasah dapat dimatrikkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Matrik Tugas Pokok Pengawas

1	2	3
Rincian Tugas	Pengawasan Akademik (Teknis Pendidikan/ Pembelajaran)	Pengawasan Manajerial (Administrasi dan Manajemen Madrasah)
Inspecting/ Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kurikulum mata pelajaran • Proses pembelajaran/ praktikum/ studi lapangan • Kegiatan ekstra kurikuler • Penggunaan media, alat bantu dan sumber belajar • Kemajuan belajar siswa Lingkungan belajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kurikulum madrasah • Penyelenggaraan administrasi madrasah • Kinerja kepala madrasah dan staf madrasah • Kemajuan pelaksanaan pendidikan di madrasah • Kerjasama madrasah dengan masyarakat
Advising/ Menasehati	<ul style="list-style-type: none"> • Menasehati guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala madrasah di dalam mengelola pendidikan • Kepala madrasah dalam

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	<ul style="list-style-type: none"> Guru dalam meningkatkan kompetensi professional Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogic 	<p>melaksanakan inovasi pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> Kepala madrasah dalam peningkatan kemampuan professional kepala madrasah Menasehati staf madrasah dalam melaksanakan tugas administrasi madrasah Kepala madrasah dan staf dalam kesejahteraan madrasah
1	2	3
Monitoring/ Memantau	<ul style="list-style-type: none"> Ketahanan pembelajaran Pelaksanaan ujian mata pelajaran Standar mutu hasil belajar siswa Pengembangan profesi guru Pengadaan dan pemanfaatan sumber-sumber belajar 	<ul style="list-style-type: none"> Penyelenggaraan kurikulum Administrasi madrasah Manajemen madrasah Kemajuan madrasah Pengembangan SDM madrasah Penyelenggaraan ujian madrasah Penyelenggaraan penerimaan siswa baru
Coordinating/ mengkoordinir	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan inovasi pembelajaran Pengadaan sumber-sumber belajar Kegiatan peningkatan kemampuan profesi guru 	<ul style="list-style-type: none"> Mengkoordinir peningkatan mutu SDM madrasah Penyelenggaraan inovasi di madrasah Mengkoordinir akreditasi madrasah Mengkoordinir kegiatan sumber daya pendidikan
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran Kemajuan belajar siswa Pelaksanaan tugas kepengawasan akademik 	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja kepala madrasah Kinerja staf madrasah Standar mutu pendidikan Inovasi pendidikan

c. Fungsi Pengawas Madrasah

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas madrasah melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di madrasah.

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai:

- 1) Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di madrasah binaannya
- 2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di madrasah binaannya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

- 3) Konsultan pendidikan di madrasah binaannya
- 4) Konselor bagi kepala madrasah, guru dan seluruh staf madrasah
- 5) Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf madrasah

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas madrasah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala madrasah dan staf madrasah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan madrasah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan madrasah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

- 1) Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen madrasah,
- 2) Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi madrasah binaannya
- 3) Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di madrasah binaannya
- 4) Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan

d. Kewenangan dan Hak Pengawas Madrasah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas madrasah/satuan pendidikan, setiap pengawas memiliki kewenangan dan hak-hak yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk:

- 1) Bersama pihak madrasah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di madrasah binaannya.
- 2) Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada madrasah binaannya dan membicarakannya dengan kepala madrasah yang bersangkutan,
- 3) Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.
- 4) Menetapkan kinerja madrasah, kepala madrasah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.

Hak yang seharusnya diperoleh pengawas madrasah yang profesional adalah :

- 1) Menerima gaji sebagai pegawai negeri sipil sesuai dengan pangkat dan golongannya,
- 2) Memperoleh tunjangan fungsional sesuai dengan jabatan pengawas yang dimilikinya,
- 3) Memperoleh biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas-tugas kepengawasan seperti; transportasi, akomodasi dan biaya untuk kegiatan kepengawasan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Memperoleh tunjangan profesi pengawas setelah memiliki sertifikasi pengawas.
- 5) Menerima subsidi dan insentif untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pengembangan profesi pengawas.
- 6) Memperoleh tunjangan khusus bagi pengawas yang bertugas di daerah terpencil, rawan kerusakan dan atau daerah bencana alam.

Semua biaya hak di atas dibebankan pada Pemerintah Pusat dan Daerah.

Sedangkan tunjangan kesejahteraan diharapkan diberikan oleh pemerintah daerah. Besarnya tunjangan-tunjangan di atas disesuaikan dengan kemampuan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Subsidi dan insentif untuk peningkatan profesionalitas pengawas diberikan sekali dalam setahun oleh pemerintah melalui Direktorat Tenaga Kependidikan. Besarnya subsidi dan insentif disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Subsidi diberikan kepada pengawas melalui koordinator pengawas (korwas) yang ada di setiap Kabupaten/Kota. Untuk itu setiap korwas perlu menyusun program dan kegiatan peningkatan kemampuan profesionalisme pengawas di daerahnya.

Perlu adanya pemikiran lebih lanjut mengenai status kepegawaian pengawas madrasah, apakah berstatus pegawai pusat yang ditempatkan di daerah. Ataukah tetap sebagai pegawai daerah, baik di tingkat provinsi (pengawas SMA dan SMK), di kabupaten (pengawas SLB dan SMP) dan di kecamatan (pengawas TK/SD).

e. Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas Madrasah

Kualifikasi pengawas madrasah mengacu pada kualifikasi guru, karena

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengawas bersumber dari guru dan telah memiliki sertifikat guru profesional. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 ayat 9 menyatakan bahwa : Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan.⁵⁰

Syaiful Sagala mengemukakan bahwa kualifikasi pengawas madrasah adalah persyaratan akademik yang minimal harus dipenuhi untuk dapat diangkat sebagai pengawas madrasah⁵¹. Kualifikasi akademik dijadikan dasar rekrutmen dan seleksi calon pengawas.

Kualifikasi pengawas PAI sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama No 2 tahun 2012 tentang pengawas Madrasah dan pengawas pendidikan Agama Islam di madrasah Bab IV pasal 6 menyebutkan bahwa Pengawas Madrasah dan pengawas PAI pada madrasah mempunyai kualifikasi sebagai berikut: 1). Berpendidikan minimal Sarjana (S1) atau Diploma IV dari perguruan tinggi terakreditasi. 2). Berstatus sebagai guru bersertifikat pendidik pada madrasah atau madrasah. 3). Memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun sebagai guru madrasah atau guru PAI di madrasah. 4). Memiliki pangkat minimum Penata golongan ruang III/c. 5). Memiliki kompetensi sebagai pengawas yang dibuktikan dengan sertifikat kompetensi pengawas. 6). Berusia setinggi-tingginya 55 tahun. 7). Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan setiap unsurnya paling rendah

⁵⁰Dirjen Pendis Depag RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan*, Jakarta : Depag RI, 2006 h. 84

⁵¹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, cet. II, Bandung : Alfabeta, 2012, h. 158-159

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan 8). Tidak pernah dijatuhi hukum disiplin tingkat sedang dan/atau tingkat berat selama menjadi PNS⁵².

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya⁵³. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Kompetensi pengawas madrasah menurut Permendiknas No.12 tahun 2007 terdiri dari enam dimensi kompetensi: dimensi kepribadian, dimensi supervisi manajerial, dimensi supervisi akademik, dimensi evaluasi pendidikan, dimensi penelitian dan pengembangan dan dimensi sosial⁵⁴. Demikian pula dalam Permenag No. 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas PAI di madrasah Bab VI pasal 8 menyebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas Madrasah maupun pengawas PAI di madrasah, meliputi: 1). kompetensi kepribadian; 2). kompetensi supervisi akademik; 3). kompetensi evaluasi pendidikan; 4). kompetensi penelitian dan pengembangan; dan 5). kompetensi sosial⁵⁵.

Mencermati Permenag tersebut, dapat dipahami bahwa dimensi kompetensi manajerial tidak termasuk dalam kompetensi Pengawas PAI, karena Pengawas PAI hanya bertanggung jawab pada bidang pengawasan akademik, sementara Pengawas Madrasah bertanggung jawab pada bidang

⁵²Permenag No. 2 tahun 2012, *op.cit.*

⁵³Syaiful Sagala, *op.cit.* h. 160

⁵⁴ Mendiknas, *Permendiknas No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Depdiknas. 2007

⁵⁵Permenag No. 2 tahun 2012, *op.cit.*

pengawasan menejerial dan akademik. Kompetensi pengawas Madrasah maupun pengawas PAI di madrasah, sangat diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan serta kualitas proses dan hasil belajar siswa di madrasah binaannya.

f. Pengawas Dalam al-Qur'an dan Hadits

Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjamin terlaksananya kegiatan dengan konsisten. Dalam konsep pendidikan Islam, pengawasan dilakukan baik secara material maupun spiritual, artinya pengawasan tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah Swt sebagai pengawas utama.

Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik antara lain: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu Manajemen diperlukan agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan efisien serta efektif. Banyak ayat dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang pentingnya manajemen. Di dalam Islam, fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat-ayat di dalam al Qur'an surat As-Shof ayat 3:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

“Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam Surat Al-Sajdah, ayat 5 berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*

Kandungan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini, merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Fungsi manajemen adalah merancang,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Sejalan dengan ayat di atas, Allah Swt memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al Hasyr: 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Beberapa hadits Rasulullah Saw juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا وَزَنُوا أَعْمَالَكُمْ قَبْلَ أَنْ تَوَزنُوا (الحديث)

Artinya: *"Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain."* (HR. Tirmidzi: 2383).

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits, An-Nawawi (1987: 17) yang diriwayatkan dari Ya'la Rasulullah bersabda:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

عَنْ أَبِي يَعْلَى شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : «إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ. فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ، وَلِيجِدَ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ». رَوَاهُ مُسْلِمٌ.

Dari Abu Ya'la Syaddad bin Aus Radhiyallahu anhu, dari Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam, beliau bersabda: "Sesungguhnya Allah mewajibkan berlaku baik terhadap segala sesuatu. Maka jika kalian membunuh, hendaklah membunuh dengan cara yang baik. Jika kalian menyembelih, hendaklah menyembelih dengan cara yang baik. Hendaklah seorang dari kalian menajamkan pisaunya dan menyenangkan hewan sembelihannya". (HR Muslim).

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: *pertama*, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman:

"Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu". (QS. Al-Mujadalah:7).

Selain itu berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai orang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas) (HR. Thabrani).

Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan.

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengkoreksi kerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu: 1). ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa; 2). pengawasan anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan; 3). Penerapan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan syariah⁵⁶.

Ar-riqobah atau proses pengawasan merupakan kewajiban yang terus menerus harus dilaksanakan, karena pengawasan merupakan pengecekan jalannya *planning* dalam organisasi guna menghindari kegagalan atau akibat yang lebih buruk. Mengenai faktor ini al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Tekanan al-Qur'an lebih

⁵⁶M. Ismail Yusanto dkk, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Jakarta: Khirul Bayan, 2003, h: 148

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dahulu pada intropeksi, evaluasi diri pribadi sebagai pimpinan apakah sudah sejalan dengan pola dan tingkah berdasarkan *planning* dan program yang telah dirumuskan semula. Setidak-tidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan atau memeriksa kerja anggotanya.

Islam mengajarkan agar setiap orang berbuat baik sesuai dengan ajaran Allah dan Rasulnya. Dalam Islam diyakini bahwa setiap manusia didampingi oleh dua malaikat (Raqib dan Atid) yang mencatat segala perbuatan manusia dan akan dipertanggungjawabkan oleh setiap manusia di hadapan Allah.

Mengenai faktor ini al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Tekanan al-Qur'an lebih dahulu pada intropeksi, kontrol diri pribadi sebagai pimpinan apakah sudah sejalan dengan pola dan tingkah berdasarkan *planning* dan program yang telah dirumuskan semula. Setidak-tidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan tau memeriksa kerja anggotanya.

3. Teori Manajemen

a. Pengertian Mananejem

Menurut *Mary Parker Follet*, manajemen telah diberi batasan sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian upaya organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Perencanaan secara tidak langsung menyatakan bahwa manajer atau pimpinan terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya. Tindakan manajer atau pimpinan biasanya berdasarkan atas suatu metode rencana atau logika tertentu dan bukan atas suatu firasat.

Pengorganisasian berarti bahwa manajer atau pimpinan mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya bahan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Keefektifan sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya mengarahkan sumber daya guna mencapai tujuannya. Semakin terpadu dan terkoordinasi tugas-tugas sebuah organisasi akan semakin efektif organisasi itu.

Pengarahan berarti bagaimana manajer atau pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana cara agar orang-orang lain melaksanakan tugas-tugas yang esensial. (kepuasan masyarakat) Dengan menciptakan suasana yang tepat, manajer atau pimpinan membantu bawahannya untuk bekerja sebaik-baiknya.

Pengendalian berarti bahwa manajer atau pimpinan berusaha untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu berarti pada jalan yang salah, manajer atau pimpinan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

berusaha untuk menemukan penyebabnya kemudian membelokkannya kembali ke arah yang benar.

Manajemen pemerintahan (public management) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia (Ramto, 1997: 14). Dengan demikian, manajemen pemerintahan, tidak lain adalah faktor upaya dalam suatu organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai aspek kehidupan dan kehidupan warga negara dan masyarakatnya⁵⁷

Kristiadi menyebutkan bahwa, tugas pemerintahan yang paling dominan adalah menyediakan barang-barang publik (*public utility*) dan memberikan pelayanan (public service) misalnya dalam bidang-bidang pendidikan, kesejahteraan sosial, kesehatan, perkembangan perlindungan tenaga kerja, pertanian, keamanan dan sebagainya.⁵⁸

Terminologi manajemen, sangat erat hubungannya dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang seefisien mungkin. Istilah pemerintahan seperti dijelaskan lebih lanjut oleh Suradinata dapat diartikan sebagai kegiatan lembaga-lembaga publik dalam mencapai tujuan negara⁵⁹.

Secar konseptual dari dua istilah diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan mengandung arti sebagai suatu kegiatan atau usaha

⁵⁷Kristiadi, J. B. 1994. *Administrasi/Manajemen Pembangunan*. Jakarta: LAN-RI. h, 23

⁵⁸*Ibid.*,

⁵⁹Suradinata Ermaya, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ramadan Bandung. h, 67-68

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk mencapai tujuan-tujuan negara dengan menggunakan sumber-sumber yang dikuasai negara.

Lynn (1966: 20) menjelaskan bahwa, manajemen pemerintahan yang baik dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

- a. Dari proses; manajemen pemerintahan sebagai proses, harus lebih mengutamakan proses yang demokratis di atas segala rencana dan tujuan yang telah ditentukan.
- b. Dari hasil; manajemen sebagai hasil akan menggambarkan kesungguhan hati, pemaknaan secara efisien akan sumber-sumber yang terbatas dengan mengutamakan administrasi yang baik di atas proses yang ada. Lebih lanjut Ramto menjelaskan bahwa, manajemen pemerintahan yang baik dapat tercermin dari proses pengambilan keputusan yang demokratis⁶⁰.

b. Fungsi-fungsi dari manajemen adalah:

1. Perencanaan

Rencana memberikan sasaran bagi organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut serta memungkinkan:

- a. Organisasi dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
- b. Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih.
- c. Kemajuan kearah tujuan dapat dimonitor dan diukur, sehingga tindakan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.

⁶⁰Ramto. *Inovasi Kebijakan Publik Sebagai Strategi Menghadapi Dinamika Sosial dan Global*. Pidato pengukuhan guru besar Unpad. 1997: 16

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Langkah-langkah perencanaan adalah pemilihan tujuan organisasi, sasaran ditetapkan untuk subunit-subunit organisasi dan program-program ditetapkan.

2. Pengorganisasian

Manajer atau pemimpin telah menetapkan sasaran dan mengembangkan rencana atau program untuk mencapainya, maka ia harus merancang dan mengembangkan sebuah organisasi yang dapat menjalankan program itu dengan berhasil. Sasaran yang berbeda membutuhkan organisasi yang berbeda untuk mencapainya. Staffing adalah perekrutan, penempatan dan pelatihan karyawan yang memenuhi syarat untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.

3. Pengarahan

Setelah rencana disusun, struktur organisasi telah ditentukan, serta staf telah direkrut dan dilatih, maka langkah yang telah ditetapkan. Fungsi ini dikenal dengan sebutan pemimpinan (*leading*), pengarahan (*directing*), pemotivasian (*motivating*), penggerakan (*actuating*) dan masih banyak lagi. fungsi ini menyangkut kegiatan yang dimaksudkan agar para anggota organisasi dapat bekerja dengan cara yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian dari manajemen mencakup 3 (tiga) unsur utama yaitu:

- a. Menetapkan standar prestasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Mengukur prestasi yang sedang berjalan dan membandingkan dengan standard yang telah ditetapkan
- c. Mengambil tindakan untuk memperbaiki prestasi yang tiak sesuai dengan standard.

Melalui fungsi pengendalian, manajer atau pimpinan dapat menjaga organisasi tetap berjalan dengan benar dan tidak membiarkannya menyimpang terlalu jauh dari tujuannya. Adanya fungsi-fungsi manajemen yang berbeda tidak berarti bahwa setiap manajer atau pimpinan yang manapun memiliki kebebasan penuh untuk melaksanakannya sesuka hatinya atau kapan pun ia mau.

4. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran⁶¹. Rahman mengungkapkan bahwa “kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di madrasah”⁶².

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah sorang guru yang mempunyai kemampuan untuk

⁶¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta Raja Grafindo Persada. 2005.h. 83

⁶²Rahman M, Rahman A, Flora MS, *et al.* 2011. Depression and Associated Factors in Diabetic Patients Attending an Urban Hospitals of Bangladesh. *International Journal of Collaborative Research on Internal Medicine & Public Health*; 2006: 106

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Jabatan kepala madrasah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu madrasah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menjadi seorang kepala madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala madrasah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala madrasah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kualifikasi Umum:

- a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b) Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi- tingginya 56 tahun;



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang (Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah).

2) Kualifikasi Khusus menyangkut:

- a) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala madrasah;
- b) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya;
- c) Mempunyai sertifikat kepala madrasah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

Tabel II. 2
Tentang Dimensi Kompetensi Kepala Madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	2	3
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
		2.2 Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan
		2.3 Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya madrasah secara optimal
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik
		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Tabel 1 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah Melihat standar kompetensi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional diatas khususnya pada kompetensi manajerial, menurut Akhmad Sudrajat kalau dijabarkan/dikembangkan lagi seorang kepala madrasah dituntut menguasai hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mampu menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, dalam hal ini seorang kepala madrasah dituntut mempunyai keahlian diantaranya adalah:
 - a) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan madrasah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah,
 - b) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
 - c) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan madrasah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional.
 - d) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan madrasah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

- e) Mampu menyusun rencana anggaran belanja madrasah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
- f) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan
- g) perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- h) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik⁶³.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan:
 - a) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan madrasah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental madrasah.
 - b) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan madrasah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - c) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit

⁶³Akhmad Sudrajat. *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran*. Bandung : Sinar Baru Algensindo. 2008. h, 1

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.

- d) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
 - e) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
 - f) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
- 3) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal madrasah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal madrasah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan⁶⁴.
- 4) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- a) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis madrasah kepada keseluruhan guru dan staf.
 - b) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran madrasah.
 - c) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya

⁶⁴ *Ibid.*, h, 2



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

- d) Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan madrasah.
- e) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan- keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
- f) Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan madrasah.
- g) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite madrasah.
- h) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
- i) Mampu menerapkan manajemen konflik⁶⁵.

5) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:

- a) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan madrasah.
- b) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh madrasah.
- c) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional

⁶⁵ Ibid.,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

guru dan staf

- d) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki madrasah.
- e) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan madrasah⁶⁶.

b. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

1) Tugas Kepala Madrasah

Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan melaksanakan fungsi tersebut, kepala madrasah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi madrasah sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam membimbing pertumbuhan siswa.

Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Banyak tanggung jawab maka kepala madrasah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.⁶⁷

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Peranannya bukan hanya menguasai teori-teori kepemimpinan, lebih dari itu

⁶⁶*Ibid.*,

⁶⁷Hendyat Soetopo. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Malang. Fakultas Ilmu Pendidikan). 1982.h. 33.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seorang kepala madrasah harus bisa mengimplementasikan kemampuannya dalam aplikasi teori secara nyata. Untuk itu seorang kepala madrasah dituntut untuk memiliki ilmu pendidikan secara menyeluruh.

Sebagai bentuk dari peranannya dalam meningkatkan mutu guru, kepala madrasah dapat memberdayakan profesi guru melalui berbagai cara. Misalnya; *pertama*, pemberdayaan melalui karya tulis ilmiah. Pada hal ini kepala madrasah dapat mengkondisikan agar guru mempunyai motivasi untuk menulis.⁶⁸ *Kedua*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan guru, *ketiga*, mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif efisien untuk kepentingan pembelajaran, *keempat*, mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan di madrasah, *kelima*, melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan suatu kegiatan, dan masih banyak lagi aktifitas lain yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan.

E. Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan kepala madrasah harus mempunyai peran sebagai berikut;

- a. Kepala madrasah sebagai edukator (pendidik), meliputi pembinaan mental, pembinaan moral dan pembinaan fisik bagi tenaga kependidikan.

⁶⁸Suroso, *In Memoriam Guru*, (Yogyakarta. Jendela, 2002), h. 174.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

- b. Kepala madrasah sebagai Manajer, yang pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan,⁶⁹ memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kepala madrasah sebagai Administrator, dalam hal ini ia memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah .
- d. Kepala madrasah sebagai Supervisor, harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- e. Kepala madrasah sebagai Leader, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasi tugas.
- f. Kepala madrasah sebagai Innovator, harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

⁶⁹Merencanakan, berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, *mengorganisasikan*, berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi, termasuk dalam Hlm ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari daya pendukung yang paling sesuai, *melaksanakan* atau *menggerakkan* adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Lihat, Nur Kholis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT. Grasindo. 2003. h. 120.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

g. Kepala madrasah sebagai Motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memotivasi para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).⁷⁰

Adapun tugas dan tanggung jawab kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena kepala madrasah sebagai motor penggerak untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah itu.

Dengan demikian, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara micro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran madrasah . Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah , pembinaan tenaga pendidikan dan pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁷¹

Menurut Stoner dalam buku Wahjosumidjo ada delapan fungsi seorang manajer (kepala madrasah sebagai manajer) yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan yaitu:⁷²

- a. Bekerja dengan dan melalui orang lain

⁷⁰E. Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung. Rosda Karya). h. 98-120.

⁷¹Mulyasa, *Op. Cit*, h. 25

⁷²Wahjosumijo, *Op. Cit*. h. 96-97

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi persoalan
- d. Berfikir secara realistis dan konseptual
- e. Sebagai juru penengah
- f. Adalah seorang politisi
- g. Sebagai seorang diplomat
- h. Pengambil keputusan yang sulit

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin juga harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan untuk memacu dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.⁷³

2) Tugas Kepala Madrasah

- a) Kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin)

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan

⁷³Wahjosumijo, *Op. Cit.* h. 105

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kondisi tertentu.⁷⁴ Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.⁷⁵ Kepala madrasah /madrasah sebagai pemimpin di madrasah /madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak madrasah . Tujuan akan tercapai jika kepala madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan madrasah /madrasah yang dipimpinnya menjadi madrasah /madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada⁷⁶.

Kepala madrasah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala madrasah sangat

⁷⁴Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010) , h. 124

⁷⁵Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 88.

⁷⁶Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 32

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.⁷⁷

Sedangkan menurut Daryanto, model kepemimpinan yang paling cocok diterapkan di madrasah adalah kepemimpinan pembelajarannya karena misi utama madrasah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Misi inilah yang kemudian menuntut madrasah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (asesmen)⁷⁸.

Definisi kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Petterson sebagaimana dikutip Daryanto adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasah nya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah nya, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.

⁷⁷Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), h. 46.

⁷⁸Daryanto, *Op. Cit* h. 67.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
- 3) Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran , misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
- 4) Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di madrasah .
- 5) Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut⁷⁹.

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang kuat. Kepala madrasah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- 2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada

⁷⁹*Ibid.*, h. 8

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.

- 3) Pengetahuan yang luas. Kepala sekoah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- 4) Ketrampilan profesioanl yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah , yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya⁸⁰.

Jika seorang kepala madrasah /madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan.

Oleh karena itu seorang kepala madrasah /madrasah sebagai pemimpin/leader harus dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

b)Kepala Madrasah sebagai *motivator*

Kepala madrasah merupakan pendorong untuk melakukan suatu perbuatan tertentu dalam meraih keinginan⁸¹. Motivasi merupakan keinginan yang ada pada seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan⁸².

⁸⁰Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 185-186

⁸¹ Arifin M, *Peran dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), h. 28

⁸² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Reika Aditama, 2008), h. 22.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala madrasah , ruang TU, ruang kelas, lab, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya; kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di madrasah ; dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga madrasah

83

Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

- 1) Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang diadakan menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.

⁸³Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit* h. 87-88.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan⁸⁴.

Dengan demikian seorang kepala madrasah dalam fungsinya sebagai motivator harus dapat mengupayakan supaya guru dan semua tenaga kependidikan yang ada di lingkup madrasah bersangkutan selalu meningkatkan kemampuan dan tanggung jawabnya dengan memperhatikan kesejahteraan, dan rasa kebersamaan untuk mencapai produktifitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

c) Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Luk-luk Nur Munfidah menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan⁸⁵.

⁸⁴ E. Mulyasa, *Op. Cit*, h. 121-122.

⁸⁵ Luk-luk Nur Munfidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 10.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Konsep kepala madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada madrasah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas⁸⁶.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

- a) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- b) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- c) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.

⁸⁶Syaiful Sagala, *Op. Cit*, h. 134.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.
- e) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki⁸⁷.

Hasil dari supervisi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja guru dan pengembangan madrasah. Supervisi bisa dilakukan melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Adapaun keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor bisa dilihat dari meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerja dan meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya⁸⁸.

Maka supervisi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang pada akhirnya meningkatkan proses belajar mengajar dan hasil akhir supervisi akan direfleksi pada peningkatan hasil belajar murid.

d) Kepala madrasah sebagai manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan⁸⁹. Maka peran

⁸⁷ Muhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Pers, 2009), h. 62.

⁸⁸ E. Mulyasa, *Op. Cit*, h. 113-114.

⁸⁹ E. Mulyasa, *Ibid.*, h.103.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.⁹⁰

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah /madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program madrasah /madrasah.

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai 4 tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah⁹¹.

Secara lebih rinci tugas kepala madrasah /madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengadakan prediksi masa depan madrasah , misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.

⁹⁰Daryanto, *Op. Cit*, h.31.

⁹¹Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit*, h. 83.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 2) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah .
- 3) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- 4) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- 5) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- 6) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya⁹².

e) Kepala madrasah sebagai *administrator*

Kepala madrasah /madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah .⁹³

Tugas kepala madrasah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan⁹⁴.

Sebagai administrator madrasah , kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke

⁹²Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit*, h. 184-185.

⁹³E. Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 107

⁹⁴Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 84.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi madrasah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian⁹⁵.

Karena kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan kepala madrasah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standard yang ditentukan menjadi sangat penting bagi madrasah sebagai lembaga. Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka kepala madrasah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di madrasah seperti lingkungan madrasah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian kepala madrasah⁹⁶.

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

- 1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.

⁹⁵Ngalim Purwanto, *Op. Cit.*, h. 112.

⁹⁶Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 119.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
 - 4) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkannya ke dalam peraturan-peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.
 - 5) Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
 - 6) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
 - 7) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol⁹⁷.
- c. Strategi pengawas dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah
- Peranan Supervisor dalam Pembinaan Profesionalisme Guru Dharma (2005:2) mengemukakan bahwa strategian umum pengawas madrasah /madrasah yaitu.
1. Observer (pemantau), yaitu mengawasi kegiatan belajar mengajar.
 2. Supervisor, yaitu kegiatan melaksanakan supervisi yang meliputi supervisi akademik dan supervisi manajerial.
 3. Evaluator (pengevaluasi pelaporan), yaitu kegiatan pengendalian,

⁹⁷Ibid., h. 120.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.

4. Successor (penindak lanjut hasil pengawasan), yaitu mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan mutu proses pembelajaran yang dilakukan bersama dengan guru melalui pendekatan dialog, bimbingan, nasihat dan konsultasi dalam nuansa kemitraan yang profesional.

Dilihat dari sifat kerjanya ada empat jenis strategian pengawas pendidikan (Sahertian, 1981:32) yaitu.

- 1) Pengawasan korektif, yaitu pengawas menempatkan setiap persoalan dan kekurangan pada tempatnya dalam seluruh proses pendidikan dan pengajaran.
- 2) Pengawasan preventif, yaitu pengawas berstrategi guru-guru pada persoalan yang mungkin akan dihadapi pada masa datang.
 - a. Pengawasan konstruktif, yaitu mengembangkan pertumbuhan lebih banyak daripada memindahkan kesalahan.
 - b. Pengawasan kreatif, lebih menekankan pada kebebasan agar guru-guru dengan kemampuannya berpikirnya dapat mencapai hasil dengan lebih efektif.

B. Penelitian Terdahulu

Setiap penelitian yang dilakukan memerlukan penelusuran berbagai literatur yang berkaitan dengan tema yang dibahas. Begitu pula dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penelitian ini, peneliti perlu melakukan penelusuran berbagai literatur yang berkaitan dengan tema manajemen kewirausahaan pesantren, agar memperoleh kesinambungan penelitian tentang tersebut. Bila kita cermati beberapa literatur yang telah ada, sesungguhnya tulisan mengenai dunia pesantren telah banyak dilakukan. Kajian ataupun penelitian yang berkaitan dengan manajemen pesantren serta pengembangan ekonominya, sejauh ini peneliti menemukan beberapa penelitian yang mempunyai relevansi dengan tema penelitian ini.

- 1) Penelitian lainnya dilakukan oleh Komari Ahmad⁹⁸, dengan judul Peran Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa pembinaan kepala madrasah dapat dikatakan efektif jika telah melakukan 4 hal yakni menjadi panutan bagi para bawahannya, mengilhami motivasi dan semangat, memperhatikan para bawahannya secara individual, dan mendorong semangat keilmuan dan rasional. Dalam penelitian tersebut, empat indikator di atas setidaknya telah dilakukan kepala madrasah. Hal ini tercermin dari adanya dedikasi guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas, meningkatnya motivasi dan semangat guru dalam PBM, tumbuhnya sikap rasional terutama di kalangan guru dan siswa dengan semakin tumbuhnya kesadaran pada diri

⁹⁸Komari Ahmad, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta." *Tesis*. (Yogyakarta: PPsUIN Sunan Kalijaga, 2005).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mereka bahwa untuk mencapai tujuan Madrasah perlu kerja keras dan kesungguhan.

- 2) Penelitian berikutnya dilakukan oleh Hanif, dengan judul Manajemen Kultural dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMU Muhammadiyah I Yogyakarta. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM lebih diarahkan pada komunikasi personal misalnya dengan membina keharmonisan dengan para pegawai, saling tolong menolong, silaturahmi, mengembangkan semangat kesetaraan, keterbukaan, tanggung jawab dan lainnya.⁹⁹

- 3) Nihayatus Sholikhah yang berjudul *"Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTs Daruss'adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal"*.¹⁰⁰ Dengan hasil studi menunjukkan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah dapat mempengaruhi upaya peningkatan mutu kompetensi pedagogik guru. Adapun kompetensi guru dapat diukur melalui: "pemahaman guru terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, penilaian evaluasi belajar." Dalam penelitian ini, Nihayatus Sholikhah hanya menyinggung kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu kompetensi pedagogik guru.

⁹⁹M. Hanif, "Manajemen Kultural dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di SMU Muhammadiyah I Yogyakarta." *Tesis*. (Yogyakarta: PPsUIN Sunan Kalijaga, 2005).

¹⁰⁰Nihayatus Sholikhah, "Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruh Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Kompetensi Pedagogik Guru MTs Daruss'adah Bulus Kecamatan Patehan Kabupaten Kendal" *Tesis Program Pascasarjana IAIN Walisongo*, Tahun 2008.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Mardiyono melakukan penelitian di SMU Negeri Demak dan menyimpulkan terdapat hubungan supervisi kunjungan kelas dan etos kerja guru dengan kualitas pengajaran. Semakin kegiatan supervisi dilaksanakan secara profesional oleh kepala madrasah, dan etos kerja yang baik akan meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru-guru¹⁰¹. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa peran supervisi yang dilaksanakan secara profesional akan dapat meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru.
- 5) Penelitian yang dilakukan Widagdo menyimpulkan adanya hubungan antara kedemokratisan, disiplin kerja dan kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi. Penelitian tersebut dilaksanakan pada SD Negeri di Kecamatan Semarang Selatan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa supervisi kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran di madrasah.¹⁰²
- 6) Penelitian Puspowati semakin menegaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara supervisi kunjungan kelas yang dilakukan kepala madrasah dengan kinerja guru-guru di Kecamatan Semarang Barat.¹⁰³
- 7) Berikutnya adalah sebuah buku yang ditulis Wahjosumidjo dengan judul *Kepemimpinan Kepala madrasah*. Dalam bukunya tersebut, Wahjosumidjo

¹⁰¹Mardiyono. *Hubungan Supervisi Kunjungan Kelas dan Etos Kerja Guru Dengan Kualitas Pengajaran di SMU Negeri Demak*. Tesis. Semarang: Pascasarjana UNNES. 2001

¹⁰²Widagdo, Joko. 2002. *Hubungan antara Kedemokratisan, Disiplin Kerja Dengan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Melaksanakan Supervisi di SD se Kecamatan Semarang Selatan*. Tesis. Semarang: Pascasarjana UNNES.

¹⁰³Puspowati, Musrini. 2003. *Hubungan Supervisi Kunjungan oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Semarang Barat Kota Semarang*. Tesis. Semarang: Pascasarjana Universitas Negeri Semarang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berkesimpulan bahwa seorang kepala madrasah harus mampu menimbulkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala madrasah juga harus mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan. Untuk tercapainya maksud tersebut, kepala madrasah dalam menggerakkan bawahan harus melakukan hal-hal berikut: (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa, (2) mampu melakukan tindakan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan semangat dan percaya diri, dan (3) mampu membujuk bawahan, sehingga bawahan yakin apa yang dilakukan adalah benar.¹⁰⁴

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan di atas menunjukkan bahwa proses manajemen dan peran kepala madrasah memiliki posisi penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Dan kepala madrasah sebagai penanggung jawab atau *top leader* memiliki peran yang signifikan untuk menciptakan mutu pendidikan yang berkualitas.

Berbeda dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, fokus penelitian yang penulis lakukan ini akan menitikberatkan pada Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru sebagai akar masalah dari objek yang penulis teliti. Selain itu penggalan data

¹⁰⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h.

secara mendalam juga akan difokuskan pada faktor-faktor penyebab sebagian guru yang tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Konsep Operasional

Penelitian ini menggunakan beberapa istilah operasional yang digunakan untuk mengukur variabel. Masing-masing variabel diberi batasan terlebih dahulu agar dapat ditentukan indikator pengukurannya. Istilah-istilah yang digunakan adalah:

1. Strategi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.

Dalam kontek manajerial madrasah maka seorang kepala madrasah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut :

- a. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan.
- b. mengembangkan organisasi madrasah sesuai kebutuhan
- c. Memimpin madrasah dalam rangka pendayaagunaan sumber daya madrasah secara optimal,
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- e. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik
- f. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- g. Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima
- h. Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah
- i. mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- l. Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah
- n. mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya

2. Data Tentang Faktor Yang Mempengaruhi Peran Kepala Madrasah Dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs se-Rantau Kampar kiri.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Faktor Yang mendukung

- a) Komunikasi
- b) Kebebasan
- c) Dukungan Wali Murid

2. Faktor-Faktor Penghambat

- a) Latar Belakang Pendidikan
- b) Keterbatasan Waktu
- c) Rasa kepedulian
- d) Sarana dan Prarana Untuk Komite Madrasah